

Waldomiro Vergueiro
Angélica C. D. Miranda
(Orgs.)

ADMINISTRAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO



RIO GRANDE
2007

SUMÁRIO

Introdução	
Waldomiro Vergueiro e Angélica C. D. Miranda	7
Capítulo 1 – Gestión de unidades de información	
Carmen Jorge Garcia-Reyes	11
Capítulo 2 – Gestão do Conhecimento e unidades de informação	
Rose Mary Juliano Longo	35
Capítulo 3 – Diagnóstico para aplicação de Gestão do Conhecimento em unidades de informação	
Marília Damiani Costa e Gardênia de Castro	51
Capítulo 4 – Qualidade em unidades de informação	
Valéria Martin Valls	69
Capítulo 5 – Gestão de pessoas em unidades de informação	
Waldomiro Vergueiro e Cláudio Marcondes de Castro Filho	81
Capítulo 6 – As Tecnologias de Informação e Comunicação e a (ex) inclusão das bibliotecas universitárias	
Angélica Miranda e Fernando Antonio Forcellini	93
Capítulo 7 – A flexibilidade curricular na formação de Gestores de unidades de informação	
Claudio Omar Iahnke Nunes	103
Capítulo 8 – A biblioteca universitária e o processo de avaliação do ensino superior	
Ana Beatriz de Azevedo Hernanpérez e Ursula Blattmann	119
Colaboradores	133

Capítulo 1

GESTIÓN DE UNIDADES DE INFORMACIÓN

Carmen Jorge García-Reyes

El actual tránsito de la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento se caracteriza por los cambios rápidos y no previstos del entorno motivados, especialmente, por la incorporación sistemática de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), hecho que marca la transición de una economía industrial a una economía basada en la producción, adquisición, procesamiento, transformación, distribución y utilización de la información, y por la cada vez mayor relevancia de los llamados activos intangibles, aquellos que, relacionados con el conocimiento, implican un cambio cualitativo en el uso y aplicación de la información para la generación de nuevos conocimientos y se convierten en el principal recurso estratégico para lograr la competitividad en todos los órdenes de la vida social (BENAVIDES VELASCO, QUINTANA GARCIA, 2003, p. 4; BIANCO et al, 2002, p. 9). En este contexto, las unidades de información se enfrentan al reto de hacer frente a un nuevo modo de concebir su funcionamiento con el fin de adaptarse a las vigentes demandas informativas y contribuir a generar servicios de información que aporten valor a la comunidad a la que sirven, lo que obliga no sólo a ampliar su dimensión conceptual más allá del ámbito profesional, sino también, en línea con la incorporación de nuevos principios y valores en su cultura organizativa, a replantear su gestión concibiéndola como factor fundamental que determina sus actuaciones; esto es, como conjunto de procesos de decisión que permite formular su “estrategia de negocio”, coordinar y aplicar los recursos de los que disponen, aunar los esfuerzos de su personal en torno al logro de objetivos y evaluar su rendimiento.

La gestión en bibliotecas y servicios de información, considerada en estos términos, lleva de forma inexcusable a sobrepasar el enfoque que tradicionalmente ha registrado y que, centrado en las

fases de producción de los servicios que no se ven, vinculadas con las labores inherentes al ejercicio profesional específico, ha sido dominante, casi con exclusividad en la práctica, hasta época reciente. Los desafíos impuestos, entre otros elementos, por las fuertes restricciones presupuestarias, la creciente demanda de calidad en sus servicios o las presiones ejercidas por las organizaciones de las que dependen – o en las que se insertan – para que, rindiendo cuenta de su actuación, justifiquen el gasto realizado en ellas –, constituyen razones suficientes para que las unidades de información hayan reconocido, con rotundidad desde mediados de la pasada década, la necesidad de buscar una gestión más racional de los recursos, con el fin de optimizar sus resultados y justificar así su existencia, ante el nuevo papel que se les demanda en una sociedad en la que existe una ingente posibilidad de elección de fuentes de acceso a la información, y en la que la gestión informativa y el aprendizaje de competencias relacionadas con el manejo de información (alfabetización en información), se convierten en factores decisivos para lograr la inclusión social, en tanto procesos necesarios para adquirir, generar y aplicar conocimiento (CARIDAD, MARZAL, 2006; CARIDAD et al, 2005; MARZAL et al., 2005; SUAIDEN, GORBEA-PORTAL, 2004).

Esta situación, las ha conducido a concebir su gestión desde la perspectiva de la condición que presentan como organizaciones de servicios y sistemas abiertos al entorno, y a sistematizarla, aplicando principios de gestión propios del sector empresarial, proceso que registra un camino desigual en y entre los países y unidades informativas según su naturaleza y titularidad privada o pública, y que en este último ámbito, de trayectoria más lenta, debe vincularse al llamado *Gerencialismo Público*, paradigma de gestión que marca, en el sector público, la incorporación de principios empresariales procedentes del sector privado.

1 – EL CONCEPTO HOLÍSTICO DE LA GESTIÓN

Sin entrar en el debate subyacente a la *gestión* como una de las principales acepciones del vocablo *management* frente al de *administración*, suficientemente tratado en la bibliografía (PACIOS LOZANO, 1997a, p. 225-248; GIL ESTALLO, 1987, p. 23-36; RENU PIQUERAS, 1985, p. 13-17), en el presente contexto discursivo, se concibe la gestión en las unidades de información como conjunto de funciones y técnicas integradas, de ejecución simultánea, que deben aplicar de forma necesaria los cuadros directivos, como responsables del trabajo de otros, para lograr que la organización a la que pertenecen

funcione y pueda alcanzar los propósitos que persigue. Esta definición implica abordar la gestión de modo holístico, es decir, abarcando de forma simultánea e interdependiente los principales fundamentos conceptuales que el *management* conlleva. Y ello, aun cuando parece aceptarse, desde la perspectiva de quienes diferencian ambos vocablos, que la *administración* constituye el marco general en el que se inscriben las funciones relacionadas directamente con la toma de decisiones a largo plazo de la organización, y la *gestión*, el desarrollo o acción lógica de la administración en cuanto se vincula a los procesos de toma de decisiones que ésta adopta, a medio y corto plazo, en relación a las operaciones y técnicas específicas a aplicar sobre los recursos de que dispone, con el fin de que se pueda ejecutar lo que la dirección ha establecido previamente (PACIOS LOZANO, 1997a, p. 230-231).

Esta visión holística de la gestión supera la consideración meramente instrumental del *management*, frecuente en el ámbito profesional, que se vincula con la aplicación de técnicas gerenciales en áreas de actuación concretas. Permite, además, destacar lo siguiente:

- a) La importancia de los procesos de decisión como móvil de las acciones que llevan a cabo las unidades de información, ya que suponen elegir una mejor opción entre alternativas posibles de actuación y, consecuentemente, constituyen compromisos para la acción y el empleo de recurso.
- b) La relevancia de las funciones directivas que, tradicionalmente adscritas a la *administración*, guían las decisiones de todo nivel organizativo y determinan a medio-corto plazo las acciones a seguir; funciones que establecen, a largo plazo, lo que la unidad de información va a hacer (planificación), cómo va a combinar los recursos de que dispone (organización), cómo va a aplicar los recursos y a conseguir el compromiso de su personal como agente de las acciones previstas (dirección/ejecución) y cómo va a conocer lo que está llevando a cabo y evaluar el grado en que logra sus propósitos (control/evaluación).
- c) La necesidad de concebir los procesos de decisión de forma interrelacionada, centrada en el logro de objetivos, con la finalidad de que las unidades de información puedan generar resultados de valor potenciando la sinergia organizativa.

Asumir la gestión desde esta óptica trae consigo profundas transformaciones en el modo de concebir no sólo las propias bibliotecas y servicios de información, sino también el marco ideológico de referencia que conduce su toma de decisiones, condiciona su

funcionamiento y determina su adopción de prácticas y técnicas de gestión: la cultura de organización que poseen.

2 – UNA NUEVA DIMENSIÓN CONCEPTUAL DE LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN

A la luz de lo expuesto, para poder ejercer hoy una buena gestión, las unidades de información deben ampliar su dimensión conceptual. En este sentido, junto a su definición estrictamente profesional como centros que gestionan recursos informativos y desarrollan actividades encaminadas a la conservación de documentos y a promover el acceso y uso de la información, con el fin de dar cobertura a las demandas de la comunidad a la que sirven, deben observar su funcionamiento desde tres nuevas perspectivas, dadas las implicaciones que de ellas se derivan en términos de gestión: la perspectiva organizativa, la perspectiva sistémica y la perspectiva pública.

La *perspectiva organizativa*, contempla a las unidades de información como organizaciones de servicios por cuanto aparecen como entidades sociales que buscan fines comunes en relación al entorno, siguen una determinada estructura formal de funcionamiento, desarrollan actuaciones de tipo laboral y económico en el empleo y transformación de los recursos puestos a su disposición, y ofrecen prestaciones (PEÓN PÉREZ, 1994, p. 11). Esta perspectiva les ayuda a centrar su atención sobre diversos aspectos no siempre observados juntos en sus procesos de decisión:

- a) La justificación de la existencia de la organización por el logro de objetivos adaptados al entorno.
- b) El lado humano de la organización.
- c) El papel de la estructura organizativa como esquema formal o normativo que la organización sigue en la atribución de autoridad, responsabilidades y reparto de tareas y que regula su dinámica organizativa, la forma en que se coordinan los miembros que la constituyen a través de los flujos de decisión, información, comunicación y procesos de trabajo.
- d) El lado económico de las actividades.

Introduce además la necesidad de reconocer las principales características que presentan los servicios, en cuanto condicionan el ejercicio de la gestión y la calidad que percibe el usuario: bienes de experiencia, donde uso y consumo coinciden (LÖFFLER, 1996, p. 24), intangibles como prestaciones que son, que se perciben en su

globalidad y que varían en su calidad al ser suministrados y recibidos por personas (ADEYOYIN, 2005, p. 499; USHERWOOD, 1995, p. 273; BROPHY, 1995, p. 79).

La *perspectiva sistémica*, considera que las bibliotecas y servicios de información funcionan como sistemas abiertos, ya que se constituyen como un conjunto de elementos que, adscritos a un fin común, se relacionan e interactúan entre sí y con su entorno externo, y para adaptarse a éste, desarrollan mecanismos de control y realimentación (BRYSON, 1992, p. 65-70; BUCKLAND, 1988; ENCISO, 1983). Esta perspectiva implica concebir el funcionamiento holístico, dinámico y adaptativo de las unidades de información, ante la asunción de que:

- Son las interrelaciones las que determinan la naturaleza de todo sistema.
- Las interrelaciones que se producen entre los componentes que conforman el sistema, y entre éste y su entorno, son holísticas y dinámicas, afectan a la globalidad del sistema y varían cuando se produce un cambio en relación a uno de sus componentes o aparecen nuevas circunstancias en el contexto de actuación en el que operan, por lo que necesitan del control y la retroalimentación de forma continua.
- Los sistemas se rigen por el principio de relatividad: todo sistema es un subsistema de otro mayor donde se inserta y todo subsistema es un sistema al que se le subordinan otros subsistemas (PONJUÁN DANTE, 2004).

Además:

- a) Ayuda a clarificar el papel que juega la gestión en la organización como instrumento de coordinación necesario en tanto subsistema interno que afecta el resto de subsistemas organizativos: técnico, estructural, psicosocial y de principios y valores (BRYSON, 1992, p. 12).
- b) Implica tomar conciencia de que la gestión se encuentra sometida a distintas presiones internas y externas; entre ellas, las que ejercen los principales grupos de interés de las unidades de información: usuarios, financiadores y personal (*stakeholders*).
- c) Tiene especiales repercusiones a la hora de entender la necesidad de adoptar en el mundo profesional filosofías de gestión sistémicas, tales como la Gestión de la Calidad Total (*TQM: Total Quality Management*).

La *perspectiva pública* observa a los centros de información bajo la óptica de su pertenencia al sector público, ya que, de forma mayoritaria en todos los países, son también unidades organizativas financiadas por el Estado que articulan políticas públicas a través de la prestación de servicios de información (PEÓN PÉREZ, 1994, p. 11-12). Esta perspectiva posee una especial importancia puesto que esta condición:

- Somete la actuación de bibliotecas y servicios de información a los mismos principios que dirigen la actividad de la totalidad del aparato estatal, lo que influye la forma en que desarrollan su gestión (PEÓN PÉREZ, 1997, p. 307-309).
- Debe ser contemplada para entender, en contexto, la adopción de nuevas prácticas de gestión en las unidades informativas, hasta ahora prácticamente atribuidas por éstas, a las disposiciones internas de las organizaciones de las que dependen (JORGE GARCÍA-REYES, C., 2001, p. 61).

3 – UNA CULTURA ORGANIZATIVA CON NUEVOS VALORES

La cultura organizativa, conformada por el conjunto de valores que sustentan y guían el proceder de la organización, condiciona también el ejercicio de la gestión, ya que “establece el código interno de conducta ético que rige el comportamiento de todo el personal e influye de forma directa y determinante en todas las decisiones que la organización adopta” (DISEÑO , 1998, p. 42). Como marco ideológico de referencia organizativo, la cultura cambia cuando una organización necesita nuevos modos de actuación para asegurar su supervivencia y este fenómeno no es ajeno a los centros de información, que se están viendo afectados, no sólo por las nuevas demandas vinculadas a los cambios registrados en el sector específico de la información, explosión informativa, evolución de las TIC y nuevos conceptos de uso y acceso a la información, sino también, por las mismas exigencias de flexibilidad de adaptación a los cambios, economía en los recursos, eficiencia en los procesos y eficacia y calidad en los resultados, a las que se enfrenta el mundo de las organizaciones en el actual tránsito de la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento.

El cambio en la forma de evaluar el rendimiento de bibliotecas y servicios de información se encuentra, por tanto, en la base de la introducción de nuevos valores en su cultura organizativa y, consecuentemente, en el nuevo modo de concebir su gestión y las técnicas y prácticas utilizadas para ejercerla. Este cambio, registrado con paulatina intensidad desde la pasada década, marca un punto de inflexión de especial trascendencia para las unidades de información, ya

que trae consigo la adopción de criterios de gestión procedentes del sector privado, a un mundo en principio reacio a aplicarlos por cuestiones de *ethos* profesional. Las repercusiones de dicha inflexión poseen una particular significación, por razones obvias, desde la óptica de la perspectiva pública desde la que observar el funcionamiento de los centros informativos, cuya trayectoria en este proceso, debe ponerse en estrecha relación con el llamado *Gerencialismo Público*: paradigma de gestión del Estado que traslada al sector público criterios empresariales, que surge ante la necesidad de justificar su legitimidad por la necesidad de optimizar sus resultados con una gestión más racional de los recursos, y que a lo largo de las dos últimas décadas del siglo pasado en las que se va consolidando, registra un cambio de énfasis desde los criterios económicos y centrados en la productividad, hacia la calidad y el servicio al cliente.

Desde esta perspectiva, las unidades de información deben guiar su propio proceso de aplicación de las prácticas y técnicas de gestión privadas, a tenor de la evolución seguida en el avance hacia la calidad en otras organizaciones públicas, en las que se pueden distinguir claramente dos etapas, que marcan la incorporación de nuevos valores en su cultura organizativa (JORGE GARCÍA-REYES, C., 2001):

- La primera se caracteriza por el empleo instrumental del *management* ante la preocupación dominante por el buen empleo del dinero y por los resultados cuantitativos de la actuación pública, lo que conlleva en relación a los principales aspectos que afectan la gestión:
 - Una óptica de la eficacia (grado de logro de objetivos en relación a los previstos) básicamente profesional que, centrada en los procesos de producción de los servicios que no se ven, lleva a que sean los expertos quienes, con base en su experiencia y en términos cuantitativos, definan los objetivos con independencia de los destinatarios de los servicios públicos.
 - Un concepto de eficiencia (uso de recursos en el logro de objetivos) que se vincula tanto a la mejora de las condiciones en las que se adquieren los recursos (economía), como a la búsqueda de la calidad técnica: respeto a las normas y procedimientos formales del trabajo, conformidad con estándares establecidos por expertos y logro de altos estándares de producción y suministro.
 - Una visión del rendimiento, centrada en la medición de la eficiencia técnica y de los resultados cuantitativos públicos, que haciendo uso de datos estadísticos simples para

conformar indicadores dirigidos a actividades operativas fácilmente medibles, aporta una retroalimentación de circuito simple (ARGYRIS, SCHÖN, 1978, p. 18); retroalimentación, donde la detección de errores lleva a introducir ajustes locales o extraordinarios sin modificar el marco de actuación organizativo.

- La segunda hace patente la necesidad de orientar la gestión y el rendimiento público más allá de la preocupación por la reducción de costes y la productividad de los servicios, a medida que el cambio en las condiciones estables del entorno cuestiona una relación causa-efecto bien conocida entre actividad pública y resultados esperados, y se consolida como factor creciente de legitimidad, la calidad percibida por los receptores de la actuación pública, lo que trae consigo como principales rasgos:
 - El reconocimiento de que la simple aplicación mecánica de procedimientos y técnicas empresariales no garantiza, en sí misma, la calidad de los servicios, ante la importancia que adquieren los elementos intangibles añadidos a su prestación.
 - Un enfoque de la eficacia organizativa que varía según los agentes y beneficiarios involucrados en ella (enfoque multidimensional) y lleva a la necesidad de construir socialmente objetivos y medidas de resultados de los servicios.
 - Un concepto de la eficiencia, que conlleva asumir el funcionamiento organizativo como sistema, donde se resalta la importancia de los procesos como requisito previo a la obtención de resultados de valor, el papel del personal como recurso del que depende la creación de valor en los resultados y la búsqueda de la mejora continua como guía de la gestión.
 - Una óptica holística del rendimiento organizativo que, ampliando los instrumentos de control utilizados, une a los indicadores ya empleados, indicadores y herramientas específicas vinculadas a la gestión de la calidad, mejora la información para la toma de decisiones e impulsa el aprendizaje organizativo, favoreciendo una retroalimentación de circuito doble (ARGYRIS, SCHÖN, 1978, p. 22); aquella en la que las preguntas surgidas con la detección del error facilita la adaptación de las normas,

pautas de comportamiento y objetivos organizativos, y en consecuencia un cambio en la conducta, que mejora la capacidad de actuación y el rendimiento de la organización.

Las lecciones aprendidas en el ámbito público, entonces, deben ser aprovechadas por las unidades de información para optimizar su gestión, lo que implica de forma necesaria incorporar en su cultura de organización los valores ya presentes en la cultura organizativa pública:

La responsabilidad de rendir cuentas de la actuación desarrollada con los recursos disponibles, más allá del cumplimiento formal de las normas, demostrando la consecución de fines: *accountability* (BOISCLAIR, 1994, p. 37, p. 39; ABBOT, 1994, p. 4).

La responsabilidad por lograr resultados que justifiquen por la calidad y el valor aportado, las inversiones económicas efectuadas en ellas: *value for money* (JENKINS, GRAY, 1994, p. 47; ABBOT, 1994, p. 4).

La consideración de la mejora continua como principio-guía de la actuación organizativa y del usuario como cliente (VERGUEIRO, 2002, p. 45-46; JORGE GARCÍA-REYES, C., 2002a, p. 571).

Sólo así, podrán obtener el funcionamiento que requieren las actuales circunstancias y que, en términos de gestión, debe aunar la búsqueda de las llamadas 3Es, economía, eficacia y eficiencia, con el diseño de nuevas medidas de éxito por las que dirigir y valorar su gestión, las denominadas 3Ds, relacionadas con su capacidad organizativa para la adaptación a problemas no anticipados y resultados imprevistos: diagnóstico (identificación de nuevos problemas y reformulación de los existentes a la luz de las nuevas condiciones e intereses afectados en ellos), diseño (definición de nuevas soluciones y rediseño de estrategias y estructuras organizativas) y desarrollo (negociación y persuasión para conseguir apoyos para la implementación de soluciones, fomentando una cultura orientada a la mejora y a la receptividad para el aprendizaje y el cambio); capacidades necesarias para no extrapolar el futuro basándose en variables históricamente conocidas y para lograr la implementación adaptativa orientada a proporcionar una nueva identidad organizativa (ZAPICO, MAYNE, 1995, p. 51).

4 – LA GESTIÓN EN UN NUEVO MARCO DE ACTUACIÓN: LA BÚSQUEDA DE LA CALIDAD

La necesidad de mejorar el comportamiento organizativo ante la importancia creciente de la calidad como criterio de evaluación del rendimiento de bibliotecas y servicios de información, y consecuentemente, la necesidad de concebir su funcionamiento desde un enfoque sistémico como requisito necesario para generar resultados de valor, explica el paulatino interés del ámbito profesional por la *Gestión de la Calidad Total* (TQM: *Total Quality Management*). Esta filosofía de gestión constituye el marco de actuación idóneo para impulsar el ejercicio holístico de la gestión ya que, de forma sistémica, guía la actuación de la organización hacia la mejora continua de procesos y resultados para satisfacer de forma permanente las necesidades y expectativas de sus clientes (TOTAL ..., 1990, p. 11), convierte en factor crítico de éxito el aprendizaje organizativo como condición necesaria para lograr la mejora (GALLEGO GIL, ALONSO, 1995, p. 41-42), y permite articular, bajo un enfoque disciplinado basado en la mejora continua, el sistema de gestión de la calidad de la organización, entendido como conjunto de dispositivos organizativos, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad (GUÍA, 1998, p. 39), rasgos, todos ellos, que facilitan la aplicación en contexto de las prácticas y técnicas utilizadas para ejercer la gestión, tratadas a menudo en los centros informativos de forma aislada y sectorial.

La Gestión de la Calidad Total, expuesta por diversos autores en su aplicación a las unidades de información (PINTO MOLINA, 1998; EQLIPSE, 1998; BROPHY, 1997; PACIOS LOZANO, 1995, 1997b; TERRONES, GARCÍA, 1997; PRITCHARD, 1996; GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, 1995a, 1995b), concibe la organización como sistema, considerándola producto de las interrelaciones que se producen entre las partes que la constituyen (WRIGHT, 1997, p. 319-320), lo que conlleva una visión integral de su funcionamiento y la necesidad de observar, desde el punto de vista organizativo, los aspectos siguientes:

- *Conocimiento del mercado y orientación al cliente:* asegura la supervivencia de la organización en un entorno competitivo, al facilitar el diseño de productos y servicios orientados a satisfacer al cliente, y el reajuste de los procesos que se llevan a cabo.
- *Definición clara de la misión, metas y objetivos organizativos:* asegura que la organización pueda centrarse en el logro de

los mismos fines y establece criterios válidos por los que evaluar su rendimiento.

- *Liderazgo de los cuadros directivos*: entendido como la capacidad de los responsables de la organización para mostrar la dirección a seguir, utilizando al máximo la fortaleza de todos los recursos humanos, favorece en el personal, articulando los canales de comunicación y la provisión de formación y aprendizaje necesarios, una visión proclive a la organización que asegura valores compartidos y facilita el logro de objetivos fijados.
- *Implicación del personal de todos los niveles en la definición de objetivos, evaluación y mejora de productos y servicios*: se convierte en el factor clave para lograr la calidad basada en la mejora continua y conlleva, junto al desarrollo de sistemas adecuados de comunicación y formación, la toma de decisiones participativa, lo que fomenta el trabajo en equipo y permite, por sinergia, optimizar los resultados.
- *Conocimiento, análisis y normalización de los procesos de trabajo*: permite mejorar la gestión interna al identificar áreas básicas de actividad, utilizar adecuadamente los recursos, reducir costes y aumentar la productividad y el rendimiento.
- *Implantación de métodos objetivos de medición*: facilita la toma sistemática y continua de datos sobre los que basar la evaluación de la gestión que requiere el logro de la mejora continua, permite la toma de decisiones informada, reajustar objetivos y adoptar medidas correctoras para mejorar la capacidad de actuación organizativa.

Las aportaciones que para la mejora de la gestión se derivan de la adopción de estos elementos, confirman la utilidad que presenta la filosofía TQM en bibliotecas y servicios de información, ya que, al abarcar la totalidad de la organización y contar con los actores y beneficiarios de la actuación organizativa:

- Centra la gestión en los elementos considerados clave en el logro de la calidad organizativa (que engloban todas las áreas del funcionamiento de la organización).
- Facilita, dentro de un funcionamiento sistémico, la aplicación de prácticas y técnicas específicas de gestión, lo que favorece la sinergia organizativa en la utilización de los recursos y capacidades de los que depende la generación de resultados de valor.

- Permite gestionar la calidad de la organización ampliando su enfoque a distintas perspectivas, lo que conlleva considerar la calidad como:
 - Producir bienes y servicios demandados al menor coste posible (utilizar adecuadamente los recursos y desarrollar correctamente las actividades en el logro de objetivos de servicio).
 - Cumplir con requisitos mínimos previamente establecidos (calidad objetiva: adecuación de un proceso, producto o servicio a un conjunto de especificaciones técnicas previamente establecidas).
 - Responder a las necesidades y expectativas del cliente; definición que en las organizaciones de servicios (como son las bibliotecas y centros de información) lleva a prestar atención a:

1) Otros conceptos de calidad:

- *Calidad técnica* (se relaciona con “el qué se recibe” a través del servicio).
- *Calidad funcional* (se relaciona con “el cómo se realiza el proceso de suministro del servicio”).
- *Calidad esperada* (aquella que espera del servicio el cliente y que está condicionada por sus necesidades personales, sus experiencias previas, la comunicación realizada por la organización, la “imagen” que proyecta y la comunicación “boca a boca”).
- *Calidad experimentada* (calidad subjetiva que, resultante de la interacción del usuario con el servicio, determina en última instancia la calidad que percibe y su fidelidad).

2) Los factores críticos de éxito por los que los usuarios suelen valorar la calidad de los servicios (ADEYOYIN, 2005, p. 503-504; PARASURAMAN et al., 1991):

- *Tangibilidad* (disponibilidad del personal, facilidades horarias, equipamiento,).
- *Fiabilidad* (adecuación a lo que el usuario espera del servicio).
- *Seguridad* (competencia personal y profesional).
- *Empatía* (compromiso; servicio individualizado).
- *Capacidad de respuesta* (rapidez).

Todo ello justifica que los *Modelos de Excelencia en la Gestión* que hacen operativa la TQM, entre los que se encuentran los Modelos Europeo e Iberoamericano de Excelencia (EFQM; FUNDIBEQ),

constituyan buenas opciones para guiar la gestión de los centros informativos, una vez adaptados al ámbito profesional. Dichos modelos, con ligeras variantes:

- Convierten los elementos que la TQM considera claves en la gestión, en criterios de excelencia que sirven para evaluar la actuación organizativa, siguiendo un conjunto de reglas específicas.
- Conciben de un modo integral la calidad a través de la organización, por lo que agrupan los criterios en dos bloques interrelacionados, *resultados* (lo que la organización consigue para cada uno de los actores y beneficiarios de su actuación) y *agentes* (aspectos del sistema de gestión organizativo que son causa de los resultados) (Fig.1), asumiendo que la satisfacción del usuario y del personal, y el impacto en la sociedad, se logran mediante el liderazgo, que dirige la política y estrategia, la gestión del personal, los colaboradores y recursos, y los procesos, lo que permite llegar a la excelencia en los resultados del *negocio*
- Consideran la información obtenida en la evaluación del funcionamiento organizativo como base de retroalimentación por la que poder aprender a mejorar e innovar.
- Permiten integrar otros enfoques de la calidad en un esquema más amplio y completo de gestión, establecer planes de mejora basados en hechos objetivos y lograr una visión común sobre los objetivos a alcanzar y herramientas a utilizar.
- Posibilitan, utilizándose como referente, un cambio cultural orientado a incorporar e integrar los valores y principios básicos de la excelencia en la gestión, desplegando una metodología basada en la búsqueda de la mejora continua.

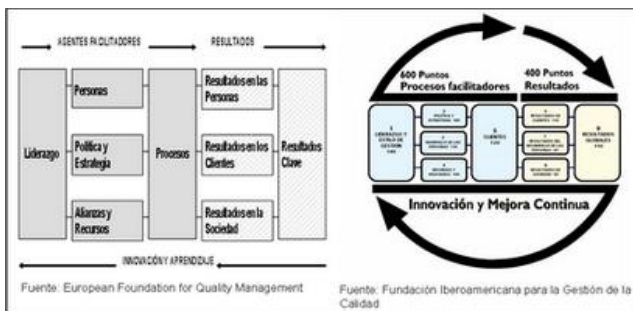


FIGURA1 – Modelos de Excelencia en la Gestión

Es en este contexto donde cobran sentido los cambios organizativos que vienen registrando las unidades de información.

5 – GESTIÓN Y CAMBIOS ORGANIZATIVOS

La incorporación de principios empresariales y el compromiso por la mejora continua, hace necesario situar en el marco de actuación de la TQM, los cambios organizativos que vienen ocurriendo en el ámbito profesional, a fin de propiciar en bibliotecas y servicios de información, bajo su consideración de sistemas enfocados al cliente, una nueva visión directiva que lleve a aplicar la gestión en su enfoque holístico. En este sentido, las funciones directivas adscritas al ejercicio de la gestión, planificación, organización, dirección/ejecución y control, deben ser ejercidas, a la luz de los principales cambios por los que se han visto afectadas, coincidiendo con la aplicación de prácticas y técnicas procedentes del sector privado (JORGE GARCÍA-REYES, C., 2001):

a) Planificación estratégica y Gestión por Objetivos

La planificación estratégica, más allá de la planificación formal que, en una organización, determina sus objetivos a largo plazo, la adopción de los cursos de acción a seguir y la asignación de los recursos necesarios para llevarlos a cabo, supone un planteamiento proactivo en el modo de desarrollar la previsión de sus actuaciones futuras para que, mediante el uso de recursos, pueda conseguir sus fines adelantándose a los requerimientos del entorno (JORGE GARCÍA-REYES, J., 1996, p. 5). Su aplicación sistemática, vinculada al Gerencialismo Público (MORGAN, 1995, p. 14; CRAWFORD, 1996, p. 1), introduce en las unidades de información la *conciencia estratégica* frente al corto plazo, dominante en su actuación, y facilita no sólo la identificación de *stakeholders* y la construcción social de los objetivos organizativos (McKEE, 1989; CARR, 1992, p. 5-7; GIAPPICONI, 1997, p. 78-80; POLL, BOEKHORST, 1996, p. 12-15), sino también, mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - análisis conocido como FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, o SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats- (CAGNOLI, 1992; PONJUAN DANTE, 1998, p. 80-81; ÁLVAREZ DELGADO, 1997, p. 4-5), la naturaleza de los retos que encaran y de los objetivos con los que intentarán hacerles frente. Permite así a la alta dirección mejorar la formulación de la “estrategia de negocio”: el conjunto global de líneas de actuación que define la dirección a seguir en relación al entorno, da coherencia y sentido a las decisiones y

acciones organizativas de todo nivel, y busca apoyar la eficacia organizativa en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible (CARR, 1992, p. 4; GRANT, 1997, p. 27).

La Gestión por Objetivos, considerada tanto un sistema de planificación, dirección y evaluación, como un proceso de gestión (GUILLÉN ZANÓN, RAMÍREZ NUÑEZ DE PRADO, 1990), orienta a la organización al logro de objetivos, convirtiéndolos en los criterios de referencia para medir su rendimiento; favorece, en cada nivel organizativo, la participación en la definición de objetivos y posibilita, en el marco establecido por éstos, la integración de los procesos necesarios para alcanzarlos. Este esquema de funcionamiento, derivado a partir de la planificación estratégica y sustentado en tres pilares – objetivos, participación y evaluación -, desde su adopción en bibliotecas y servicios de información, impulsa todos sus esfuerzos al logro de resultados y potencia en el personal, a nivel individual, la autoevaluación del desempeño y la motivación, por cuanto permite, a través de su participación en el establecimiento de objetivos, aumentar su motivación para alcanzarlos y su actitud para superar errores. (PACIOS LOZANO, 1999, p. 41-50).

b) Enfoque tridimensional del marketing

Como filosofía de gestión, el marketing enfoca a la organización hacia el mercado y determina, en función de éste, los procesos y actividades que desarrolla, utilizando un conjunto de técnicas que es el que la organización muestra y al que expone a sus clientes. Su incorporación a los centros de información, coincidiendo con el Gerencialismo Público, amplía su ámbito de actuación (*marketing tradicional*), prácticamente orientado a la promoción externa de servicios y productos informativos y al análisis de las necesidades informativas de la comunidad de usuarios, para abarcar el conocimiento de los deseos y expectativas de usuarios y *stakeholders* y la incorporación de nuevos planteamientos, enfocados tanto a fidelizar a los usuarios-clientes atraídos por el marketing externo (*marketing relacional*), como a promover entre su personal una cultura de servicios (GÓMEZ-PANTOJA FERNÁNDEZ-SALGUERO, PÉREZ PULIDO, 1999, p. 42) que busca fortalecer la capacidad organizativa en el logro de la calidad (*marketing interno*) y que, desde el punto de vista del usuario, se encuentra condicionada, especialmente, por el contacto directo que mantiene con sus recursos humanos (GRÖNROOS, 1994, p. 131). Este enfoque del marketing (*marketing tridimensional*), de importancia creciente en las organizaciones de servicios como requisito imprescindible para

garantizar el éxito organizativo (EL MODELO ..., 1998, p. 204-205), no sólo enriquece el proceso de planificación estratégica al facilitar el análisis del mercado y la gestión de las expectativas que precede al establecimiento de objetivos, sino también, potencia los esfuerzos organizativos por desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los usuarios/clientes y favorecer experiencias positivas que aseguren su fidelidad al servicio.

c) Nuevo liderazgo y gestión de personas

La gestión de personas consiste en el conjunto de actividades encaminadas a atraer a las personas que la organización necesita, y a mantenerlas en el tiempo en el desempeño de sus tareas laborales, con el fin de obtener su máxima contribución al logro de los objetivos corporativos. El liderazgo es la capacidad de los cuadros directivos para crear los valores, las aptitudes y las actitudes necesarias en el personal para alcanzar su compromiso con la organización. Ambos factores han sufrido cambios ante el reconocimiento de la importancia que el personal presenta como recurso organizativo determinante en la consecución de objetivos, el empleo del resto de recursos disponibles y el logro de la calidad, lo que se ha venido a resumir en la frase "Human performance drives organizational performance" (BARAJAS, 1998, p. 59). Ello ha supuesto en las bibliotecas y servicios de información, un nuevo estilo de liderazgo donde se hace necesario:

- Ejercer el *coaching* y el *empowerment*¹ como elementos fundamentales para lograr el achatamiento jerárquico de la estructura organizativa, crear una dinámica organizativa flexible, potenciar el desarrollo de los recursos humanos² e implementar la filosofía de la calidad (LÓPEZ ARÉVALO, 1999).
- Articular los mecanismos organizativos adecuados de comunicación, participación y motivación, necesarios para facilitar el desarrollo del personal (JORGE GARCÍA-REYES, C., 1998).
- Fomentar la formación y el aprendizaje individual y corporativo, utilizando para ello la potencialidad de las tecnologías de la información, que, fundamentales en los

¹ *Coaching*: capacidad de los cuadros directivos para convertirse en entrenadores de sus recursos humanos. *Empowerment*: cesión de la capacidad de decisión al personal.

² Desarrollo de recursos humanos: proceso a través del cual los individuos y la organización pueden en el tiempo lograr su pleno potencial.

procesos de descentralización de toma de decisiones, se convierten en un potente instrumento estratégico en el proceso de Gestión del Conocimiento organizativo (WEN, 2005; TARDÓN, 1999; DOMÉNECH, CASADO, 1998; KLOBAS, 1997).

d) Orientación a procesos

La orientación hacia los procesos, como cadenas de actividades que se realizan en secuencia y son necesarias para obtener un resultado final, bien sea éste un producto, un hecho administrativo u operativo interno o un servicio que se concretiza en su prestación (LA FÓRMULA ..., 1994, p. 193, 197), constituye uno de los rasgos más característicos vinculados a la concepción de la organización como sistema y aparece, en la búsqueda de la mejora continua postulada por la TQM, como condición necesaria para obtener resultados de valor. Su adopción en los centros informativos (JORGE GARCÍA-REYES, C., 2002a), implica un cambio fundamental en el modo de concebir su funcionamiento y mecánica de trabajo, lo que conlleva, no sólo identificar procesos críticos para eliminar actividades endémicas en la profesión que no añaden valor al sistema y elevan los costes, sino, también, superar actuaciones basadas en estructuras funcionales aisladas, potenciando la interacción entre departamentos y el trabajo en equipos operativos fuera de la cadena de autoridad formal (*task forces*) (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 106; DOMINGO, ARRANZ, 1997, p. 73; PEARSON, 1992, p. 90). Además facilita:

- La incorporación de la *óptica del cliente/proveedor interno*: considerar la cadena documental como una secuencia de procesos, en la que cada uno de ellos actuaría como cliente del proceso anterior y como proveedor del proceso siguiente, hasta llegar al usuario o cliente final (GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, 1995b, p. 2-3).
- El análisis de los procesos desde la perspectiva de la generación de valor para el cliente: introducir el *Análisis de valor* como metodología por la que incrementar el grado de conformidad entre las especificaciones de los productos/servicios que se ofrecen y los requerimientos del usuario (PONJUAN DANTE, 1998, p. 16, 28-29).
- El rediseño y normalización de los procesos: aplicar herramientas específicas que ayuden a analizar y rediseñar los procesos - tales como el Despliegue de la función de la

calidad, el Modelo de análisis de las deficiencias de la calidad en el suministro del servicio o los Diagramas de flujo y de causa-efecto - y elaborar la documentación necesaria para su normalización (RODRÍGUEZ SEOANE, 1995; ZEITHAML et al, 1998; PONJUAN DANTE, 1998, p. 100-101, 170-180; GALLOWAY, 1998; GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, 1995a, p. 12-13; GUÍA ..., 1998, p. 39-45).

- La utilización creativa de las Tecnologías de Información y Comunicación en la automatización de los procesos: incorporar tecnologías de workflow. para facilitar su gestión a través del movimiento inteligente de información (CONTY GAGO, GARCÍA MORENO, 1999; VALENTINE, 1997).

e) Visión holística del Control/Evaluación

El control como función directiva que busca conocer el funcionamiento y los resultados que la organización consigue, con el fin de evaluar su actuación, identificar desviaciones o áreas potenciales de mejora y tomar decisiones informadas sobre las acciones a seguir; representa una de las áreas de la gestión que más se han visto afectadas por la adopción de la filosofía TQM y el enfoque multidimensional de la eficacia organizativa como criterio último por el que evaluar su rendimiento. Este hecho trae consigo en bibliotecas y servicios de información un profundo cambio en el modo de conceptualizar el control, que pasa de un enfoque ex-post y finalista, exclusivamente verificativo del nivel de logro alcanzado en relación a los objetivos y acciones establecidas, a un enfoque holístico y dinámico que, acorde con su concepción como sistemas, no sólo se relaciona con la planificación, sino que lo hace con el resto de funciones directivas, en la asunción de que si para evaluar el rendimiento organizativo se hace necesario contar con objetivos previamente fijados (el control implica comparar lo obtenido con lo planificado), el logro de éstos se encuentra condicionado por el funcionamiento organizativo global, que depende de la forma en que se ejercen la Organización, la Dirección/Ejecución y el propio Control, como factor imprescindible por el que reajustar de forma continua la actuación organizativa. Este último enfoque:

- Añade al carácter finalista del control, un carácter preventivo y concurrente (CAGNOLI, 1992, p. 102-106).
- Reafirma el papel de la evaluación como proceso que, integrado en la función de control, se hace necesario para asegurar la calidad de las decisiones e incentivar la mejora

del comportamiento y el aprendizaje organizativo (CULLEN, 1997; WOOD, 1997).

- Ayuda a utilizar adecuadamente los instrumentos de medición del rendimiento disponibles, estadísticas, indicadores, sondeos de opinión, herramientas de la calidad, ..., permitiendo su integración en modelos de excelencia y en sistemas de gestión basados en indicadores de rendimiento, como el Cuadro de Mando Integral (SELF, 2003; JORGE GARCÍA-REYES, 2002b; POLL, 2001a, 2001b; CEYNOWA, 2000).
- Permite hacer un uso consciente y flexible de las prácticas evaluativas desarrolladas en los modelos marco de eficacia conocidos: logro de objetivos - *Goal attainment model* -, recursos del sistema - *External attainment model* -, procesos internos - *Internal systems model* - y satisfacción de clientes - *Constituency satisfaction model* - (McDONALD, MICIKAS, 1994; CULLEN, CALVERT, 1993)).

6 – PERSPECTIVAS

El entorno viene forzando a las unidades de información a responder de forma efectiva a las nuevas demandas y cambios registrados en la forma de evaluar su rendimiento, ámbito donde destacan, como criterios dominantes, la calidad y el valor aportado por sus servicios. En este sentido, se han visto obligadas a cuestionar su tradicional modo de funcionamiento y a incorporar nuevas prácticas y técnicas de gestión que, orientadas a mejorar los resultados de su actuación, reflejan la paulatina adopción de principios empresariales procedentes del sector privado. Este proceso implica ampliar su dimensión conceptual desde las perspectivas organizativa, sistémica y pública, y de forma paralela, incorporar nuevos valores en su cultura organizativa. Conlleva también asumir que los cambios que se vienen registrando en ellas en el ámbito organizativo, sólo cobran sentido, en el marco de actuación de la búsqueda de la mejora continua postulada por una nueva filosofía de servicio, que facilita el ejercicio de la gestión en su enfoque holístico: la Gestión de la Calidad Total.

REFERÊNCIAS

ABBOT, C. *Performance measurement in library and information services*. London: ASLIB, 1994.

ADEYOYIN, S. O. Strategic planning for marketing library services. *Library Management*, v. 26, n. 8-9, p. 494-507, 2005.

ÁLVAREZ DELGADO, C. Propuesta de una metodología para la aplicación de la planificación estratégica en unidades de información. [Documento pdf]. Doc.123, 7 p. In: INFO'97: CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN. [CD ROM].13-17 Octubre, 1997. La Habana, Cuba.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

BARAJAS, S. La práctica de nuevos entornos de aprendizaje. *Dirección y Progreso*, v. 160 (Nº Monográfico: La Gestión del Conocimiento: un nuevo paradigma empresarial), p. 58-64, 1998.

BENAVIDES VELASCO, C.A. La nueva economía. En: BENAVIDES VELASCO, C.A.; QUINTANA GARCÍA, C. *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos, 2003. p. 1-25.

BIANCO, C.; LUGONES, G.; PEIRANO, F. e SALAZAR, M. *Indicadores de la Sociedad del Conocimiento: aspectos conceptuales y metodológicos*. Redes: Centro de estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior (Argentina), Doc. de Trabajo, nº2, 2002. Disponible em: <http://www.centroredes.org.ar/documentos/files/Doc.Nro2.pdf>. Acessado em 23 mayo 2006

BOISCLAIR, J.P.: La eficacia: la comunicación y el control de información sobre la eficacia en el sector público. In: HACIA una Administración Pública más eficaz: colección de ponencias de las Jornadas Tendencias y evolución de la Administración Pública en el mundo Occidental: búsqueda de una mayor eficacia: Barcelona 10-12 Febrero 1993. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 1994. p. 31-56.

BROPHY, P. Quality management in libraries. In: NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 1st, 31 August-4 September, 1995. *Proceedings*. Newcastle: University of Northumbria; British Library, 1995. p. 77-81.

BROPHY, P. Total Quality Management. In: BAKER, D. (ed.) *Resource management in academic libraries*. London: Library Association, 1997. p. 74-84.

BRYSON, J. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*. Madrid, etc.: Fundación Germán Sánchez Ruipérez; Madrid: Pirámide, 1992.

BUCKLAND, Michael K. *Library services in theory and context*. 2. ed. Oxford: Pergamon Press, 1988.

CAGNOLI, R.V. *Administración de bibliotecas 1: planeamiento y control*. Buenos Aires: EB Publicaciones, 1992.

CARIDAD, M.; MARZAL, M.A.; GARCÍA, F. e MONJE, T. La biblioteca universitària com a centre de recursos per a l'aprenentatge i la recerca. *Revista Item*, n. 40, mayo/ago., p. 87-108, 2005.

CARIDAD, M.; MARZAL, M.A. Políticas de información y alfabetización en información como medios de la inclusión social desde la óptica europea. *Inclusão Social*, v. 1, n. 2, p. 31-43, 2006.

CARR, S.J. Strategic planning in libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work. *Library Management*, v. 13, n. 5. p. 4-17, 1992.

CEYNOWA, K. Managing academic information provision with the balanced scorecard: a project of the German Research Association. *Performance Measurement and Metrics*, v. 1, n. 3, p. 157-164, 2000.

CONTY GAGO, C. Y GARCÍA MORENO, M. A. La tecnología del Workflow y su aplicación

en la industria farmacéutica. *El profesional de la información*, v. 8, n. 9, p. 24-29, 1999, pp. 24-29.

CRAWFORD, J. *Evaluation of library and information services*. London: ASLIB, 1996.

CULLEN, R.J., CALVERT, P. J. Further dimensions of public library effectiveness: report of a paralelel New Zealand Study. *Library and Information Science Research*, v. 15, p. 143-164, 1993.

CULLEN, R. Does performance measurement improve organizational effectiveness?: a post-modern analysis. *In: NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 2nd, 7-11 September, 1997. Proceedings*. Newcastle: University of Northumbria; British Library, 1997. p. 3-20.

DISEÑO *del servicio: paso a paso*. Madrid: Díaz de Santos, 1998.

DOMÉNECH, J., CASADO, J.M. Nuevas tendencias en formación (Goal-based learning). *Dirección y Progreso*, v. 160 (Nº Monográfico: La Gestión del Conocimiento: un nuevo paradigma empresarial), p. 65-81, 1998.

DOMINGO, J., ARRANZ, A. *Calidad y mejora continua*. San Sebastián: Donostiarra, 1997.

EFQM: European Foundation for Quality Management. *Modelo Europeo de Excelencia*. Disponible en: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> [Accesado em 24 maio 2006]

EL MODELO de los condicionantes de la calidad del servicio. En: *NUEVOS instrumentos del Management*. Madrid: Díaz de Santos, 1998. p. 195-213.

ENCISO, B.: *La biblioteca*: bibliosistemática e información. México, D.F.: El Colegio de México, 1983.

EQLIPSE: evaluation and quality in library performance: system for Europe: Project LIB/EQLIPSE/4-3919.3077: final report and final functional specification. [Documento pdf]. 122 p. *In: TELEMATICS for libraries*. [CD-ROM]. Luxembourg: European Commission, July 1998.

FUNDIBEQ: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Disponible em:

http://www.fundibeq.org/Premio_Iberoamericano/ModeloIberoamericano2.html [Accesado em 24 maio 2006].

GALLEGO GIL, D.J., ALONSO, C. La organización que aprende: un enfoque proactivo para un contexto de calidad y competitividad. *Capital Humano*, nº 84, p. 40-48, 1995.

GALLOWAY, D. *Mejora continua de procesos: cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E. Aportaciones de la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de documentación. *Revista Española de Documentación Científica*, v. 18, n. 1, p. 9-18, 1995a.

GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E. *Gestión de calidad, análisis de necesidades de los usuarios e indicadores para servicios de información y documentación*. Ejemplar mimeografiado. 1995b. 11p.

GIAPPICONI, T. El nuevo proyecto de la biblioteca municipal de Fresnes. En: GONZÁLEZ, J. M. (coord.) *La biblioteca pública, un compromiso político*: 1^{as} Jornadas Biblioteca Pública y Políticas Culturales. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1997. p. 72-90.

GIL ESTALLO, M.A. Del concepto de Administración y su historia. *Revista de Treball Social*, v. 106, p. 23-36, 1987.

GÓMEZ-PANTOJA FERNÁNDEZ-SALGUERO, A., PÉREZ PULIDO, M. Ética, Deontología y bibliotecas. *Educación y Biblioteca*, v. 98, p. 47-53, 1999.

GRANT, R. M. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas, 1997.

GRÖNROOS, C. *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.

GUÍA para la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación: grupo de trabajo sobre la calidad. Madrid: SEDIC, 1998.

GUILLÉN ZANÓN, A., RAMÍREZ NÚÑEZ DE PRADO, E. Administración por Objetivos. *Documentación Administrativa*, n. 223, p. 139-203, 1990.

JENKINS, B., GRAY, A.: Evaluación y el usuario: la experiencia del Reino Unido. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n. 1, p.47-57, 1994.

JORGE GARCÍA-REYES, J. *La biblioteca de Humanidades de la facultad de Geografía e Historia de la Universidad Complutense de Madrid: planificación estratégica de una biblioteca de facultad*. Madrid: Universidad Complutense, 1996.

JORGE GARCÍA-REYES, C. La gestión de recursos humanos. En: MAGÁN WALSH, J. A. (coord.) *Tratado básico de Biblioteconomía*. 3. ed. Madrid: Complutense, 1998. p. 437-449.

JORGE GARCÍA-REYES, C. *Evaluación en bibliotecas*. Tesis Doctoral. Dirección: Mercedes Caridad Sebastián. Doctorado en Documentación. Departamento de Biblioteconomía y Documentación. Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación. Universidad Carlos III de Madrid. 2001. (Publicación: Archivo Institucional de la Universidad Carlos III de Madrid)

JORGE GARCÍA-REYES, C. Orientación hacia procesos y cambios organizativos en las bibliotecas universitarias. En: MAGÁN WALSH, J. A. (coord.) *Temas de Biblioteconomía universitaria y general*. Madrid: Complutense, 2002a. p. 560-574.

JORGE GARCÍA-REYES, C. Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportaciones del Balanced Scorecard a las bibliotecas. *FORINF@: Revista Iberoamericana sobre usuarios de información*, v. 17, p. 6-19, 2002b. Disponible em: <http://lemi.uc3m.es/forinf/> [Acessado em 24 maio 2006].

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. A. Santapau, trad. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

KLOBAS, J.E. Information services for new millennium organizations: librarians and Knowledge management. In: LIBRARIES for the new millennium: implications for managers. D. Raitt, ed. London: Library Association, 1997. p. 39-64.

LA FÓRMULA del servicio excelente. Madrid: Díaz de Santos, 1994.

LÖFFLER, E. *La modernización del sector público desde una perspectiva comparativa: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la OCDE*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 1996.

LÓPEZ AREVALO, R.M. La calidad en los recursos humanos de la organización. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, v. 193, p. 137-144, 1999.

MARZAL, M.A.; CUEVAS CERVERÓ, A.; COLMENERO RUIZ, M.J. 2005. La biblioteca escolar como Centro de Recursos para el Aprendizaje. [CD-ROM]. In: CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL DE EDUCACIÓN, 5, 2005. Actas. Universidad de las Islas

Baleares & Cibereduca, 7-27 Febrero, 2005.

McDONALD, J.A., MICIKAS, L.B. *Academic Libraries: the dimensions of their effectiveness*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1994.

McKEE, B. *Planning library service*. London: Library Association, 1989.

MORGAN, S. *Performance assessment in academic libraries*. New York: Mansell, 1995.

PACIOS LOZANO, A. R. La Administración de las unidades de información: una aproximación a su concepto y evolución. *Documentación de las Ciencias de la Información*, v. 20, p. 225-248, 1997a.

PACIOS LOZANO, A. R. La mejor propaganda, la calidad. *AABADOM*, año VIII, n. 2, p. 21-30, 1997b.

PACIOS LOZANO, A.R. La Gestión por Objetivos, un marco de referencia para trabajar en la biblioteca. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, v. 55, p. 41-50, 1999.

PACIOS LOZANO, A.R. Sistemas de Calidad Total en bibliotecas y unidades de información. *Boletín ANABAD*, v, XLV, n. 2, p. 107-116, 1995.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, v. 67, p. 420-450, 1991.

PEARSON, A.E. La redención de la empresa y los siete pecados capitales. *Harvard Deusto Business Review*, v. 52, p. 84-97, 1992.

PEÓN PÉREZ, J.L. *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: ANABAD, 1994.

PEÓN PÉREZ, J.L. La gestión administrativa y presupuestaria. En: ORERA ORERA, L., (ed.) *Manual de Biblioteconomía*. Madrid: Síntesis, 1997. p. 307-313.

PINTO MOLINA, M. Gestión de calidad en Documentación. *Anales de Documentación*, v. 1, p. 171-183, 1998.

POLL, R. Managing service quality with the Balanced Scorecard. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE TRENDS, 67th, Boston, August 16-25. Paper. Code number: 042-135-E, 2001a.

POLL, R. Performance, processes and costs: managing service quality with the Balanced Scorecard. *Library Trends*, v. 49, n. 4, p. 709-717, 2001b.

POLL, R.; BOEKHORST, P. *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*. München, etc.: Saur, 1996.

PONJUÁN DANTE, Gloria. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI, Universidad, 1998.

PONJUÁN DANTE, Gloria. *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

PRITCHARD, S.M. Determining quality in academic libraries. *Library Trends*, v. 44, n. 3, p. 572-594, 1996.

RENAU PIQUERAS, J.J. *Administración de empresas: una visión actual*. Madrid: Pirámide, 1985.

RODRÍGUEZ SEOANE, G. Diseño y reingeniería de diseño de calidad demandada por los clientes de los servicios de información y documentación. In: JORNADAS CATALANAS DE DOCUMENTACIÓN, 5, Barcelona, 25-27 Octubre, 1995. *Actas*. p. 199-208.

SELF, J. From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university

library. *Performance Measurement and Metrics*, v. 4, n. 2, p. 57-63, 2003..

SUAIDEN, E.J.; GORBEA-PORTAL, S. La biblioteca pública latinoamericana en el nuevo escenario de la Sociedad de la Información. In: CARIDAD SEBASTIÁN, M.; NOGALES FLORES, J.T. (coord.) *La Información en la posmodernidad: la Sociedad del Conocimiento en España e Iberoamérica*. Madrid: Ed. Universitaria Ramón Areces, 2004. p. 297-313.

TARDÓN, E. Bibliotecas universitarias y Gestión del Conocimiento. *El profesional de la Información*, v. 8, n. 4, p. 22-28, 1999.

TERRONES PLAZA, A. y GARCÍA SARRIÓN, R.: Citius, altius, fortius...: T.Q.M. en bibliotecas públicas. *Educación y Biblioteca*, nº 78, 1997, p. 58-65.

TOTAL *Quality Management guide*. Washington, D.C.: Government Printing Office, 1990. 2v.

USHERWOOD, B. Quality management and public library and information services. In: NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 1st, 31 August-4 September, 1995. *Proceedings*. Newcastle: University of Northumbria; British Library, 1995. p. 269-276.

VALENTINE, I. Document management and workflow systems. *Information Management & Technology*, v. 3, n. 3, 1997, p. 117-121.

VERGUEIRO, W. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo: Arte & Ciencia, 2002.

WEN, S. Implementing Knowledge Management in academic libraries: a pragmatic approach. In: CHINA-US LIBRARY CONFERENCE, 3rd, March 22-25, 2005. Shanghai, China, 2005. [Documento pdf]. Disponível em: <http://www.white-clouds.com/shixing/> [Acessado em 6 fev. 2006].

WOOD, L. The use of performance measures and their impact upon academic library management practice: the evolution of a research idea. In: NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 2nd, 7-11 September, 1997. *Proceedings*. Newcastle: University of Northumbria; British Library, 1997. p. 261-265.

WRIGHT, A. Public service quality: lessons not learned. *Total Quality Management*, v. 8, n. 5, p. 313-320, 1997.

ZAPICO, E., MAYNE, J. Nuevas perspectivas para el control de gestión y medición de resultados. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n. 3, p. 43-53, 1995.

ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 35-48, 1988.